

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
KANTOR PERUM BULOG SUB DIVRE PONOROGO**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi tugas dan melengkapi sebagian syarat-syarat

guna memperoleh Gelar Sarjana Program Strata Satu (S-1)

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Nama : Tri Andriyani Pitasari

NIM : 11412698

Program Studi : Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PONOROGO  
2015**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional  
terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai  
Variabel Intervening pada Kantor Perum Bulog Sub Divre  
Ponorogo

Nama : Tri Andriyani Pitasari

NIM : 11412698

Program Studi : Manajemen

Isi dan format telah disetujui dan dinyatakan memenuhi syarat untuk  
diujikan guna memperoleh Gelar Sarjana Program Strata Satu (S-1)  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Ponorogo

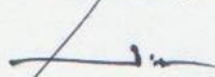
Ponorogo, 29 Agustus 2015

Pembimbing I



Dra. Umi Farida, MM.  
NIK. 19610110 199112 13

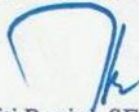
Pembimbing II



Hadi Sumarsono, SE, M.Si.  
NIK. 19760508 200501 11

**Mengetahui :**

Dekan Fakultas Ekonomi



Titi Rapi, SE, MM.  
NIP. 19630505 199003 2 003

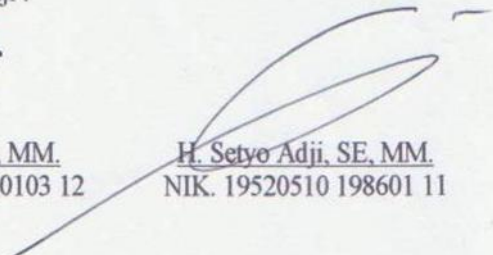
Dosen Penguji :



Dra. Umi Farida, MM.  
NIK. 19610110 199112 13



Edi Santoso, SE, MM.  
NIK. 19740311 200103 12



H. Setyo Adji, SE, MM.  
NIK. 19520510 198601 11

## **PERNYATAAN TIDAK MELANGGAR**

### **KODE ETIK PENELITIAN**

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa, skripsi ini merupakan karya saya sendiri (ASLI), dan isi dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademis di suatu Institusi Pendidikan, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan/atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Ponorogo, 20 Agustus 2015

Tri Andriyani Pitasari  
11412698

## MOTTO

- ♥ "Keberhasilan akan muncul jika kita memiliki kemauan untuk maju".
- ♥ "Pasrah adalah kata yang tepat setelah kata kerja keras, usaha, perjuangan dan doa".
- ♥ "All is well.... kata yang kuucapkan disaat gelisah, gugup dan cemas bergejolak".
- ♥ "Semangat seorang Naruto yang menginspirasiku saat sedang putus asa".
- ♥ "Dekiru to shinjite imasu.. (Aku percaya aku bisa..)".
- ♥ "Subete ga tadashii jikan ni umaku iku kara.. (Semua akan indah pada waktunya..)".
- ♥ "Atama no ookii hito wa un ga ii.. (Masa depan yang baik hanya untuk orang yang optimis..)".
- ♥ "Seikō wa kōfuku no kagi dewa nai.. kōfuku ga seikō no kagi nano da.. (Sukses bukan kunci kebahagiaan.. Kebahagiaan itulah kunci sukses..)".
- ♥ "Kuchi dake dewa naku, kōdō ni utsusō.. (Jangan hanya di mulut, ayo bertindak..)".
- ♥ "Maemuki ni ikeba, jōkyō mo dandan yoku natte kuru yo.. (Tetaplah bersikap positif, keadaan pun perlahan2 akan membaik..)".

Kata-kata diatas yang menjadi motto dalam hidupku.

Sejak dulu, sekarang, hingga esok yang akan datang..

(By: Tri Andriyani Pitasari)

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya terbesar sepanjang hidupku ini untuk:

- ☺ Kedua orang tuaku yang selalu mendoakan dan mensupportku disepanjang perjalanan pembuatan skripsi.
- ☺ Kakak-kakakku yang telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini.
- ☺ Keponakan kecilku yang karena kelahirannya membuatku bersemangat dalam pengerjaan karya ini.
- ☺ Sahabat-sahabatku yang menemani disaat aku sedang jenuh-jenuhnya.
- ☺ Almamaterku, lingkungan yang mendewasakan pola pikirku untuk terus maju dan menambah wawasan.
- ☺ Orang-orang terdekatku yang datang silih berganti untuk memberikan motivasi.

## **ABSTRAKSI**

Karyawan menjadi salah satu faktor kunci kesuksesan sebuah perusahaan meraih visi atau target yang telah ditentukan. Budaya organisasi dipadukan dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu pembentukan budaya berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama dipandu oleh kepercayaan pribadi para pendiri dan pemimpin perusahaan yang membawa pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Kantor Perum Bulog Sub Divre Ponorogo melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 80 responden. Teknik analisis data menggunakan *path analysis* dengan bantuan SPSS 17.0. Pengujian data memakai uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier dan intervening.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan analisis jalur, kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai maupun tidak langsung melalui budaya organisasi sebagai intervening.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT. Atas limpahan rahmat dan taufik-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul **“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Kantor Perum Bulog Sub Divre Ponorogo”**, dengan tiada halangan suatu apapun.

Skripsi ini ditulis untuk melengkapi sebagian syarat-syarat guna memperoleh Gelar Sarjana Program Strata Satu (S-1) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo.

Penulis yakin bahwa skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan pihak lain. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak berikut ini:

1. Titi Rapini, SE., MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
2. Hadi Sumarsono, SE., M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
3. Dra. Umi Farida, MM. selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan informasi dan saran-saran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Hadi Sumarsono, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan informasi dan saran-saran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

5. Sukmono H. Hutojo, SE., MM. selaku dosen wali yang telah memberikan semangat dan nasihat sehingga skripsi ini terselesaikan dengan lancar.
6. Seluruh dosen, khususnya Dosen Jurusan Manajemen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
7. M. Yusuf Salahudin, selaku pimpinan Kantor Perum Bulog Sub Divre Ponorogo yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian.
8. Seluruh staff dan karyawan Kantor Perum Bulog Sub Divre Ponorogo.
9. Pihak lain yang tidak disebut satu per satu.

Penulis yakin bahwa skripsi ini masih belum sempurna dan banyak kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun senantiasa penulis harapkan.

Semoga karya sederhana ini bermanfaat bagi kita semua.

Ponorogo, Agustus 2015

Penulis,

Tri Andriyani Pitasari

NIM. 11412698



## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Pernyataan Tidak Menyimpang Kode Etik Penelitian.....	iii
Motto.....	iv
Halaman Persembahan.....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Gambar.....	xvi
Daftar Lampiran.....	xviii

## BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Batasan Masalah.....	9
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	9
1.4.1. Tujuan Penelitian.....	9
1.4.2. Manfaat Penelitian.....	10

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori.....	12
--------------------------	----

2.1.1.	Perilaku Organisasi.....	12
2.1.2.	Kepemimpinan.....	13
2.1.3.	Gaya Kepemimpinan.....	14
2.1.4.	Gaya Kepemimpinan Transformatif.....	16
2.1.4.1.	Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformatif.....	18
2.1.5.	Budaya Organisasi.....	20
2.1.5.1.	Definisi Budaya Organisasi.....	21
2.1.5.2.	Karakteristik Budaya Organisasi.....	22
2.1.6.	Kinerja Karyawan.....	24
2.1.6.1.	Karakteristik Kinerja Karyawan.....	25
2.2.	Penelitian Terdahulu.....	26
2.3.	Kerangka Pemikiran.....	27
2.4.	Hipotesis.....	28
2.5.	Penjelasan Hipotesis.....	28
2.5.1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Budaya Organisasi.....	28
2.5.2.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	30
2.5.3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan.....	31

### BAB III METODE PENELITIAN

3.1.	Ruang Lingkup Penelitian.....	34
------	-------------------------------	----

3.2.	Populasi dan Sampel Penelitian.....	34
3.2.1.	Populasi.....	34
3.2.2.	Sampel.....	34
3.3.	Metode Pengumpulan Data.....	35
3.3.1.	Kuesioner.....	35
3.4.	Definisi Operasional Variabel.....	37
3.5.	Metode Analisa Data .....	39
3.5.1.	Uji Validitas.....	39
3.5.2.	Uji Reliabilitas.....	39
3.5.3.	Uji Normalitas.....	40
3.5.4.	Uji Pengaruh Mediasi (Intervening).....	40
3.5.4.1.	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	40
3.5.4.2.	Koefisien Jalur.....	42
3.5.5.	Uji Hipotesis.....	43
3.5.5.1.	Uji Statistik F.....	43
3.5.5.2.	Uji Statistik t.....	44

#### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1.	Hasil Penelitian.....	46
4.1.1.	Sejarah Singkat Perum Bulog Sub Divre Ponorogo.....	46
4.1.2.	Visi dan Misi Perum Bulog Sub Divre Ponorogo.....	47
4.1.3.	Nilai-nilai Dasar Perum Bulog Sub Divre Ponorogo.....	47
4.1.4.	Struktur Organisasi.....	48

4.1.5. Jumlah Karyawan dan Klasifikasinya.....	58
4.1.6. Hari Kerja dan Sistem Penggajian.....	60
4.1.7. Deskripsi Umum Responden Penelitian.....	62
4.1.7.1. Deskripsi Responden Menurut Kelompok Umur.....	62
4.1.7.2. Deskripsi Responden Menurut Masa Kerja.....	64
4.1.7.3. Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	65
4.1.7.4. Deskripsi Responden Menurut Status Perkawinan....	66
4.1.8. Analisa Data.....	66
4.1.8.1. Uji Instrumen.....	66
4.1.8.1.1. Uji Validitas.....	66
4.1.8.1.2. Uji Reliabilitas.....	68
4.1.9. Uji Asumsi Klasik.....	70
4.1.9.1. Uji Normalitas.....	70
4.1.1.0. Statistik Deskriptif.....	81
4.1.1.1. Uji Hipotesis.....	85
4.1.1.1.1. Pengujian $H_1$ .....	85
4.1.1.1.2. Pengujian $H_2$ .....	86
4.1.1.1.3. Pengujian $H_3$ .....	87
4.1.1.2. Uji Statistik F.....	89
4.1.1.3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	90
4.1.1.3.1. Koefisien Determinasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi.....	90

4.1.1.3.2. Koefisien Determinasi Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	91
4.1.1.4. Mendeteksi/Menguji Pengaruh Mediasi (Intervening).....	91
4.1.1.4.1. Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	91
4.2. Pembahasan.....	94
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	97
5.2. Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....	102
LAMPIRAN.....	105

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 4.1 Klasifikasi Jumlah Karyawan Perum Bulog Sub Divre Ponorogo.....	59
Tabel 4.2 Deskripsi Responden menurut Kelompok Umur.....	63
Tabel 4.3 Deskripsi Responden menurut Masa Kerja.....	64
Tabel 4.4 Deskripsi Responden menurut Jenis Kelamin.....	65
Tabel 4.5 Deskripsi Responden menurut Status Perkawinan.....	66
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas.....	67
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	68
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi.....	69
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan.....	69
Tabel 4.10 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov.....	73
Tabel 4.11 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov.....	75
Tabel 4.12 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov.....	78
Tabel 4.13 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov.....	80
Tabel 4.14 Statistik Deskriptif Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	81
Tabel 4.15 Statistik Deskriptif Untuk Variabel Budaya Organisasi .....	82
Tabel 4.16 Statistik Deskriptif Untuk Variabel Kinerja Karyawan.....	83



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	27
Gambar 3.1 <i>Path Analysis</i> Gaya Kepemimpinan Transformasional ke Kinerja Melalui Budaya Organisasi.....	42
Gambar 4.1 Grafik Kurva Histogram Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi.....	71
Gambar 4.2 Grafik Normal P-P Plot Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi.....	72
Gambar 4.3 Grafik Kurva Histogram Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	74
Gambar 4.4 Grafik Normal P-P Plot Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	74
Gambar 4.5 Grafik Kurva Histogram Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan .....	76
Gambar 4.6 Grafik Normal P-P Plot Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan .....	77
Gambar 4.7 Grafik Kurva Histogram Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	79
Gambar 4.8 Grafik Normal P-P Plot Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	79



Gambar 4.9 Analisis Intervening Gaya Kepemimpinan Transformasional

terhadap Kinerja Melalui Budaya Organisasi..... 92

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner.....	105
Lampiran 2 Balasan Surat Ijin Penelitian.....	108
Lampiran 3 Deskripsi Responden .....	109
Lampiran 4 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	110
Lampiran 5 Uji Asumsi Klasik.....	116
Lampiran 6 Uji Hipotesis.....	120
Lampiran 7 Analisis Intervening (Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Budaya Organisasi).....	123
Lampiran 8 Statistik Deskriptif .....	126